

<論文>中小・中堅製造業の経営戦略と人的資源 (6)

著者	川喜多 喬
雑誌名	経営志林
巻	38
号	4
ページ	45-53
発行年	2001-10-30
URL	http://hdl.handle.net/10114/00016457

中小・中堅製造業の経営戦略と人的資源（6）

川 喜 多 喬

37-3号

序章 研究の問題意識と方法

第1章 中小製造業の経営と人材：その概要

37-4号

第2章 中小・中堅製造業の経営戦略 1, 2

38-1号

第2章 中小・中堅製造業の経営戦略 3-5

38-2号

第2章 中小・中堅製造業の経営戦略 5（続）

38-3号

第2章 中小・中堅製造業の経営戦略 5（了）

第3章 中堅・中小製造業の基幹人材

1 企業の求める基幹人材像と企業類型

（1）基幹人材像

第二章で、経営戦略とそれに関連する行動を行う中で、企業がそれにある程度関連して人的資源管理行動をとっていることが推測できた。

中堅・中小製造業にどのような人的資源・労働力が存するかについては、政府統計などの大量調査にしくものはない。そこでここでは人的資源のうちでも決定的に重要なものは何であり、それに対して企業がどういう行動をとっているかに絞ってわれわれの調査結果を分析することにした。

厳しい不況の中で企業はどのような人材を欲しているであろうか¹。それを知る一つの方法は外部の観察者が推定するものである。しかし、おそらく経営学者よりもその企業の責任者の方がより正確な答を用意しているであろう²。故にその企業にとって決定的に重要な人材に絞って、1位から3位までの序列をつけてあげてもらうことにした。

その結果は、回答企業計では、序章に見る通り

であった。1-3位までにあげられたものの、それぞれの指摘比率を、比重をつけずに単純に合計してみると、新製品開発ができる研究職・開発職が第一位で、続いて営業・販売の企画立案能力がある営業管理職、3位に製造方法・生産システムの改善が担える生産技術職がくる。

少なくとも4社に1社が、企業の盛衰を左右している職種として、3位までに指摘している職種は、研究・開発職＞営業管理者＞生産技術職＞営業職＞工場管理者＞生産管理職であり、概して言えば、技術に強い人材、営業に強い人材とその強さを持ち合わせた管理職層である。

これと対極的に、企業の盛衰を左右する人材とはみなされていない人々は、技術職のうち情報技術職、現場技能者、事務系の一般職及び管理職である。情報技術職については、その後のITが日本経済や企業を救うかのような議論の流行に照らしてみれば、中堅・中小製造業側の不明ではなかったかという疑念が生まれて当然である³。

都内製造業で、かつての好景気時代には労働力不足でひっぱりだこになっていた感もあった現場技能職は、今や決定的に重要な職種とはみなされなくなっている。

また事務職は、一般職・管理職を問わず軽視されており、いわゆる「事務系ホワイトカラー」は、中小製造業からも重視されぬ厳しい時代を迎えたようだ。

（2）企業の特徴と基幹人材との関連

しかし企業の特徴と基幹人材像には関連があるであろうから、おしなべてすべての製造業に望まれる人材である必要はなく、自分を望むような中堅・中小製造業があれば、それに就職を希望する者にとってはさしあたりよいことである。そこで

自社の特性の指摘別に基幹人材像を集計してみると、次のような結果になった。

①国際規格品の生産をしているとする企業が他に比べて特に重要な人材とみなしている職種は、研究職・開発職と営業部門の管理者である。とくに研究職・開発職については、国際規格品の生産をしているとする企業ではその7割もの企業が指摘している（表3-2-1）⁴。

表3-1-1 国際規格品の生産をしているかどうか別、企業の盛衰を左右する人材
（1割以上の差があるもののみ表示）（列％）

	非該当	国際規格品の生産
研究職、開発職	49.2	69.2
営業管理者	42.6	54.1

また海外メーカー向けに機械・部品を供給しているとする企業では、そうではないタイプの企業に比べて、やはり研究職・開発職をより重視している（表3-1-2）⁵。

表3-1-2 海外向機械・部品供給をしているかどうか別、企業の盛衰を左右する人材
（1割以上の差があるもののみ表示）（列％）

	非該当	海外向機械部品供給
研究職、開発職	52.6	65.5

②研究開発技術力が強いと自負する企業では、当然ながら研究職・開発職を他の企業よりもかなり重視している（表3-1-3）。しかしさらに興味深いことは、このような企業では、営業管理者も重視していることである。おそらく研究開発した製品を自ら販売していく力をも備えているか、備えようとしているのであろう。逆に、製造現場での生産管理者に関しては、その重視度は、他のタイプの企業よりも小さい。

表3-1-3 研究開発技術力が強いかどうか別、企業の盛衰を左右する人材
（1割以上の差があるもののみ表示）（列％）

	非該当	強い研究開発技術力
研究職、開発職	45.8	79.2
営業管理者	42.3	54.2
生産管理職	27.9	17.7

商品企画を重視し生産は外注するというタイプ

の企業でも、研究職・開発職重視であり、またやはり営業管理職を重視し、逆に生産技術や工場管理者は軽視する（表3-1-4）⁶。

表3-1-4 商品企画重視で生産は外注かどうか別、企業の盛衰を左右する人材
（1割以上の差があるもののみ表示）（列％）

	非該当	商品企画重視で生産は外注
研究職、開発職	50.5	82.6
営業管理者	43.4	62.3
生産技術職	43.4	26.1
工場管理者層	27.8	11.6

狭い市場で高いシェアを持っているとする企業も、他に比べて研究職・開発職は基幹人材として重視している。しかし、第一線営業職はやや軽視している。「あらためて営業の必要がない」という意識がより強いのであろう（表3-1-5）。

表3-1-5 狭い市場で高いシェアを持っているかどうか別、企業の盛衰を左右する人材
（1割以上の差があるもののみ表示）（列％）

	非該当	ニッチ市場で高シェア
研究職、開発職	46.5	69.1
第一線営業職	31.2	21.1

③高度な熟練技能を持っているとする企業には、決定的に重要とする職種に関して、そうではないとする企業と比べてとくに明確な特徴が見られない。つまり、熟練技能工に関してすら他より決定的に重視する姿勢がとくに強いわけではなかった。かような企業でも、熟練工よりは研究職・開発職の方を重視していた。

④高額の設備に投資を続けている企業では、上記の企業と違って研究職・開発職よりも生産技術職を重要視し、またメカトロ機器の操作ができるる技能工についても、これに該当しない企業よりは、重視している（表3-1-6）。また営業管理者は重視していない。

これからわかるように機械設備への投資は、必ずしも生産技術職や技能職を排除するものではなく、むしろその需要を高める可能性がある⁷。

表3-1-6 高額設備投資継続をしているかどうか別、企業の盛衰を左右する人材
(1割以上の差があるもののみ表示)(列%)

	非該当	高額設備 投資継続
生産技術職	38.8	57.1
メカトロ機器操作の技能工	6.9	17.3
営業管理者	47.6	35.9
工場管理者層	27.8	11.6

⑤極めて短かい納期に敏速に対応できる企業だとする企業では、研究職・開発職の重視度がむしろ低い。このような企業は、下請けとして部品供給、加工を行っている企業である可能性が強いであろう。ゆえに製品に関する独自の技術を、比較的持たぬためであろう(表3-1-7)。とはいえ、そういう下請け企業でも、下請けとしても使われ続けるためにも、また脱下請けを計るためにも、研究職・開発職は必要としていると推定できる。

表3-1-7 短納期に敏速に対応をしているかどうか別、企業の盛衰を左右する人材
(1割以上の差があるもののみ表示)(列%)

	非該当	短納期敏速対応
研究職、開発職	57.3	47.0

⑥大企業の外注化で、自社への受注が伸びているとする企業では、生産技術職を重視しており、大企業の要請に応えられるような生産技術体制の構築を急いでいるものと思われる。かようなタイプの企業では、研究職・開発職や第一線営業職の重視度は低い。製品は大企業から指示されるから、研究職・開発職は比較的不要で、また営業は大企業の傘下に入れば不要であるという認識があるのであろう(表3-1-8)⁸⁾。

表3-1-8 大企業外注化で受注増かどうか別、企業の盛衰を左右する人材
(1割以上の差があるもののみ表示)(列%)

	非該当	大企業外注 化で受注増
生産技術職	41.0	53.2
研究職、開発職	54.0	42.9
第一線営業職	29.3	18.2

⑦優良企業の主力下請けの企業は、そうではない企業に比べて、生産技術職、生産管理職、工場管理者、メカトロニクス機器を操作する技能工を重視しており、他のタイプの企業に比べて生産現場

を支える人材をより重要視している(表3-1-9)。

表3-1-9 優良企業の主力下請かどうか別、企業の盛衰を左右する人材
(1割以上の差があるもののみ表示)(列%)

	非該当	優良企業の 主力下請
生産技術職	39.7	50.3
工場管理者層	23.7	36.5
生産管理職	23.5	33.5
メカトロ機器操作の技能工	6.5	16.8
研究職、開発職	57.3	38.1
営業管理者	47.6	35.0

⑧海外工場を積極的に展開しようとする企業も、国内では研究・開発機能は重視しようとしているようだ。すなわち他の企業に比べて研究職・開発職の重視度が高い(表3-1-10)。生産管理職については、海外に工場を出さないとする企業の方に重視度が高い。

表3-1-10 海外工場積極展開かどうか別、企業の盛衰を左右する人材
(1割以上の差があるもののみ表示)(列%)

	非該当	海外工場 積極展開
研究職、開発職	51.8	70.7
生産管理職	26.4	15.5

⑨近隣の企業と密接な協力関係を持つとする企業、優秀な外注先を育成してきているとする企業、あるいはまた先行商品と同等品を安く作って供給するとする企業は、それぞれ、その特徴がないとする企業とくらべて、重視する人材での差はほとんどない。

以上に見るように、企業の特性と、その企業に必要な基幹人材とは関連がある。

すなわち、同じ大都市製造業で中堅・中小企業とは言え、全ての企業に同じ様な人材が必要だというわけではない。平均像をとって見て、あれこれの職種が望まれていることが多いことがわかって、比較的希望の少ない職種の者も不要というわけではない。その職種を要求する特性の企業があるからである。

とはいえ、すべて多様であるといって済ますのは安易にすぎることであるから、ある程度の類型化を試みよう⁹⁾。

企業特性と企業の盛衰を左右する人材との関連を、あらためて、表3-3-1のように整理した。

「商品企画を重視し、生産は外注する。そしてその商品企画に際して高い研究開発技術力を誇り、国際規格品を生産している。生産に関しては海外を含め外注してゆく」方針のような企業は研究職・開発職と営業部門の管理者を重視している。かよ

うな「開発-営業」重視型の企業群と対極にありそうなのが、大企業の外注化に応じて受注をのばしている有力企業の主力下請けで、ここでは生産技術職、生産管理職、メカトロ機器を操作できる技能工、そして以上を統括できる工場管理者層を重視している。つまり「設備-技能」重視型の企業群である。

表3-1-11 企業特性（複数回答）別企業の盛衰を左右する人材（複数回答）

（注）1割以上の指摘がいずれかの特性の企業であった場合のみ表示。研究職・開発職の指摘が多い順に並べた。ゴシックによる強調は上位5つの企業類型。（行%）

	研究職，開発職	生産技術職	生産管理職	メカトロ機器 操作の技能工	工場管理者層
12商品企画重視生産外注	82.6	26.1	21.7	2.9	11.6
5強い研究開発技術力	79.2	40.6	17.7	5.2	19.8
9海外工場積極展開	70.7	41.4	15.5	12.1	20.7
1国際規格品の生産	69.2	39.5	19.2	4.7	23.8
13ニッチ市場で高シェア	69.1	36.3	21.9	4.7	23.8
10海外向機械部品供給	65.5	41.4	20.7	10.3	27.6
14先行商品の価格破壊	53.6	47.3	18.8	8.0	27.7
7外注先企業群育成	50.0	39.8	22.4	12.2	30.6
2高度熟練技能	47.7	45.9	25.1	11.2	28.7
4短納期敏速対応	47.0	43.4	26.8	9.3	29.5
6近隣企業と密接な協力	46.0	46.0	26.0	10.0	32.0
8大企業外注化で受注増	42.9	53.2	29.9	16.9	35.1
11優良企業の主力下請	38.1	50.3	33.5	16.8	36.5
3高額設備投資継続	45.5	57.1	21.8	17.3	26.9
	情報技術職	営業管理者	第一線営業職	社長の側近・ 参謀格	社長自身
12商品企画重視生産外注	11.6	62.3	33.3	11.6	18.8
5強い研究開発技術力	9.9	54.2	27.6	12.0	17.2
9海外工場積極展開	8.6	50.0	32.8	10.3	15.5
1国際規格品の生産	11.6	54.1	26.7	15.1	19.2
13ニッチ市場で高シェア	9.8	48.0	21.1	14.8	21.9
10海外向機械部品供給	17.2	41.4	20.7	6.9	24.1
14先行商品の価格破壊	5.4	48.2	31.3	14.3	18.8
7外注先企業群育成	11.2	50.0	27.6	16.3	14.3
2高度熟練技能	11.2	45.0	25.7	10.6	19.0
4短納期敏速対応	9.6	43.4	30.1	15.0	16.7
6近隣企業と密接な協力	9.0	42.0	30.0	14.0	22.0
8大企業外注化で受注増	10.4	36.4	18.2	11.7	16.9
11優良企業の主力下請	10.2	35.0	26.9	11.2	14.2
3高額設備投資継続	9.0	35.9	25.0	16.7	16.7

（3）企業の今後の経営対策と基幹人材像

企業の今後の経営対策（複数回答）と企業の盛衰を左右する基幹人材像（職種）にも、若干の関

連がある（表3-1-12）。すなわち、

①新製品開発指向の会社及び海外生産や調達を強化しようとする企業では、研究職・開発職を重視する傾向がある。

②他社の下請けに入りつつ自社の機械設備を充実させていこうとする企業では生産技術職を重視する傾向がある。

③製造方法の工夫を行って製品・部品の集約を図り内製化を促進しようという企業では、生産管理

職を重視する傾向がある。

④製品設計・意匠設計を強化し新製品を開発して営業経路を開発しようという企業では、営業管理職を重視する傾向がある。

表 3-1-12 今後の経営対策（複数回答）別企業の盛衰を左右する人材（複数回答）

（注）2割以上の指摘がいずれかの特性の企業であった場合のみ表示。社長及びその側近の指摘を表示せず。ゴシックによる強調は上位5つの企業類型。（行%）

	研究職、開発職	生産技術職	生産管理職	工場管理者層	営業管理者	第一線営業職
基幹事業で新製品開発	73.8	37.2	23.3	21.5	52.1	27.1
革新的基礎技術の開発	71.3	48.9	24.1	17.2	51.7	23.0
海外生産や調達強化	69.6	43.8	17.0	20.5	50.9	26.8
意匠、設計部門の強化	68.2	37.0	22.7	22.7	54.5	28.6
製品の整理・集約	67.5	44.2	31.7	17.5	41.7	28.3
新規事業への進出	64.5	38.3	18.0	24.0	54.6	27.9
非正社員・臨時へ転換	60.7	44.6	28.6	19.6	48.2	26.8
新事業整理・本業回帰	58.8	23.5	29.4	23.5	47.1	29.4
基幹人材の新規採用	58.0	44.8	18.4	25.0	44.3	29.7
小集団活動、提案制度	57.1	46.0	26.1	29.8	49.1	21.7
自社からの外注化促進	57.0	44.6	21.5	27.3	50.4	25.6
従業員教育訓練の強化	56.9	43.6	24.1	25.8	47.0	26.3
経路開発など営業強化	55.2	41.3	26.5	22.3	56.6	32.7
製造方法工程部材改善	51.8	49.7	31.8	27.0	41.5	27.3
財務・経理部門の充実	50.8	44.1	26.6	29.4	42.9	26.6
不採算事業所の廃止	48.1	44.4	29.6	11.1	61.1	27.8
遊休資産売却・運用	43.8	50.0	29.2	27.1	47.9	27.1
下請け、OEM生産拡充	57.5	55.0	25.0	26.3	37.5	30.0
省力化機械へ積極投資	53.7	56.9	25.2	28.4	41.7	22.9
高精度生産機器等導入	49.7	51.0	21.9	31.1	37.7	20.5
希望退職、整理解雇	41.9	51.6	29.0	32.3	38.7	25.8
自社下請整理、内製化	47.1	37.9	32.2	34.5	51.7	24.1
賃金賞与水準切り下げ	44.6	41.1	33.9	30.4	48.2	30.4

2 実際に企業にいる基幹人材

（1）基幹人材の確保状況

以上、都内の中堅・中小製造業が企業の盛衰を左右するとして重視している第一位の職種の人材をみてきた。しかしそのような人材は、実際にこれらの企業にいるであろうか。それを聞いてみた結果は、

1 社内に基幹人材がいる	43.8%
2 社内に基幹人材がいないが養成している	23.2%
3 社内に基幹人材がいない	28.8%
4 無回答	4.3%

となる。中小製造業の3割には、その企業の盛衰を左右する人材が確保できていないとしていることがわかる。が、もっともこの数字は留保をつけて読むべきであろう。回答企業はより優れた企業が代表されていると考えるのが、かようなアンケートの場合には常識であろうし、また基幹人材がいない企業は停滞・衰退していてすでに消えたか、あるいはかようなアンケートに答えるどころの状態ではないとも推定できる。たとえば基幹人材が既にいるという企業の比率は、下のように好調な企業の方に高い。

好調	なんとか	やや厳しい	かなり 苦しい
56.0% >	44.7% >	38.8% >	32.0%

ゆえに合計の比率より、いろいろなクロス集計をとって見て、その比率の差に注目した方がいいと思われる。

いずれにせよ、この経営状況による集計結果からみても、人材の格差が、さらに経営の格差を広

げ倍加させる可能性があると思われる。

さて俗論で考えれば、基幹人材は大企業により多くいる。そこで企業にとって基幹的な人材がいるとする企業の比率を規模別にみると、確かに中堅企業になるとその比率は高い（表3-2-1）。しかしながら、その差は大きなものではない。また中小企業だけを取り上げてみればとくに規模と相関するわけではない¹⁰。

表3-2-1 常用従業員規模別 企業の盛衰を左右する人材（1位の職種）が社内にいるとする企業の比率（%）

	30人未満	30人以上 50人未満	50人以上 100人未満	100人以上 300人未満	300人以上
社内に人材がいる	38.9	35.0	31.8	36.5	44.9

（3）中堅・中小製造業に実際にいる基幹人材像

企業内に重要な人材がいるとされる場合（それが社長であるとされる場合を除く¹¹）、その人物像（最も重要な職種に関して指摘してもらったもの）は、表3-2-2の通りである。

概して言えば、男子で、45歳ぐらい。5割強が

技術系の高校または大学卒業者である。6割までが中途採用者であるが、27-28歳ぐらいには現在の企業に入社しており、他社経験よりは現在の社での経験が長い。その長さは17年ぐらいに及び、その育成方法として、現在の企業の多様な職場を経験することが重要だったとされている。

表3-2-2 中堅・中小製造業を支える基幹人材像
（最も重要な職種について実際にいる者の平均増）

		企業の盛衰を 左右する職種 にいる者の人 材像 (除く社長)	社 長	後 継 者 (既に社内) =39.3%
性別		男93.2%	95.4%	
平均年齢		45.3歳	58.4歳	
学歴	1 技術系大学院・大学卒	38.3%	29.0%	
	2 法文系大卒以上	13.3%	38.8%	
	3 技術系高専・短大卒	15.0%	9.7%	
	4 その他	27.3%	20.9%	
採用の経緯	新卒直入比率	38.7%	26.9%	30.9%
平均入社年齢		27.6歳		
社長就任経緯	創業者		30.1%	
	後継者		46.1%	
	昇進		14.4%	
平均勤続年数		17.3年		
現在の部門の平均経験年数		13.7年		
育成で経験させたこと				
	1 自社で他部門の経験をも積ませた	50.0		
	2 親企業へ出向し経験を積ませた	5.7	5.1	
	3 下請けに出向し経験を積ませた	3.3	3.3	
	4 販社・小売店に出向させた	1.0	2.1	
	その他の企業で修行あり		28.9	

	企業の盛衰を 左右する職種 にいる者の人 材像 (除く社長)	社 長	後 継 者 (既に社内) =39.3%
5 通信教育等自己啓発の援助,	11.5	10.9	
6 各種公的資格取得の奨励	14.5	7.4	
7 民間教育訓練機関への派遣,	15.6	11.6	
8 公的教育訓練機関への派遣,	9.0	6.1	
9 大学・公的研究機関への派遣	4.7	5.7	
10 親企業・取引先のセミナー,	20.9	22.6	
11 異業種交流への参加,	12.5	27.8	
12 経営者団体・同業組合の研修	10.2	38.2	
13 設備メーカーが行うセミナー	21.9	12.7	
14 国外出張・視察,	27.3	40.1	
15 経営者団体・業界団体活動	8.2	30.4	
16 小集団活動のリーダー体験	13.3	9.7	
17 外部の専門家の個別指導,	7.0	8.8	
18 その他	4.9	6.6	
強い分野			
技術・研究開発		29.2	23.1
製造		11.7	9.7
財務・経理		15.2	11.7
営業・販売		30.9	43.1
人事・労務		4.8	4.0
その他		3.5	4.3

職種別に見ると(表3-2-3), 基幹人材がいる場合には, 中堅・中小企業とはいえ, 研究職・開発職については技術系大学院卒がいる場合が多い。

技能工(生産作業職)や生産管理職には高卒が

多い。そして工場管理者層及び営業職には多様な学歴の者がいる。

勤続年数は, 工場管理者や技能工, 熟練工については比較的長く, 研究職・開発職及び第一線営業職の平均年数が短くなっている。

表3-2-3 職種別にみた, 中堅・中小製造業の盛衰を左右する人材像(実際にいる者: 1位の職種)

	研究職, 開発職	生 産 技術職	生 産 管理職	技能工, 熟練工	工 場 管理者	営 業 管理者層	第一線 営業職	社長の 側近・ 参謀格
平均年齢 歳	45.6	49.0	45.2	48.9	49.1	47.2	47.1	48.0
学歴								
技術系大学院・大学卒	63.1%	33.9%	10.5%	12.5%	29.4%	25.7%	28.0%	33.3%
法文系大卒以上	5.4%	3.4%	10.5%		5.9%	31.4%	28.0%	26.7%
技術系高専・短大卒	20.8%	18.6%	10.5%	12.5%	29.4%	5.7%		20.0%
その他	7.7%	39.0%	63.2%	68.8%	23.5%	28.6%	36.0%	6.7%
無回答	3.1%	5.1%	5.3%	6.3%	11.8%	8.6%	8.0%	13.3%
平均勤続 年	16.8	21.1	18.9	23.9	25.6	20.2	16.3	18.1

(4) 企業規模と「人材格差」

同じ中堅・中小製造業のうちでも, 重視している人材がいる場合には, 規模が比較的大きい企業

ほど, その職種は研究・開発職である。そして, 規模が大きいほど, その人材が技術系大学院卒, 大学卒である確率が高い(表3-2-4)。

規模が大きいほど重視している人材がもともと

いるといえるほどではないにしても、研究開発が製造業の成長性にとって重要であることは中小製造業自身が自覚していることからみて、規模によ

る人材格差が企業経営の成長性の格差にもたらす影響はあると推定できる。（続）

表 3-2-4 常用規模別にみた中小企業の盛衰を左右する人材像（1位の職種）
（少数しかいない層の表示を省略）（列％）

	30人未満	30人以上 50人未満	50人以上 100人未満	100人以上 300人未満	300人以上
職種					
研究職、開発職	29.6	40.2	40.0	51.6	50.0
生産技術職	19.8	19.5	21.4	14.5	13.6
生産管理職	4.9	6.1	10.0	3.2	4.5
営業管理者	9.9	7.3	14.3	12.9	13.6
第一線営業職	8.6	11.0	5.7	4.8	9.1
学歴					
技術系大学院・大学卒	29.6	39.0	40.0	56.5	63.6
法文系大卒以上	7.4	17.1	8.6	9.7	13.6
技術系高専・短大卒	19.8	14.6	20.0	14.5	
その他	39.5	23.2	25.7	12.9	13.6

- *1 実際に中小製造業にいる労働者のうち、その理想像に照らす人材がいるかどうかはすぐ後に検討する。中小製造業では労働力の高齢化が目立つから、とくに中高年労働者に絞って、どのような人材が貴重な労働力として評価されているかどうか、に関しては、われわれは2000年に追加調査を行った。その結果はのちに紹介する。
- *2 大企業へのアンケートではこれは危険な方法であるかもしれない。組織単位（職場）は様々ありそれぞれに必要な人材は違っているであろうし、また多様な職場の事情をそこからいわば遠い人事部へのアンケートの回答で推測することは難しかろう。われわれの調査対象の規模における場合はその危険はより少ないだろう。
- *3 しかし、さらに最近の「IT バブル」論から見れば、実は中堅・中小製造業者の眼は確かだったと言えるかもしれない。
- *4 都内の中小製造業で研究開発型の企業に関しては、私は東京商工会議所技術開発委員会の2001年度調査を委員として企画実施する機会に恵まれた。その結果は後に紹介するが、研究開発力のある企業は国際化（とくに海外での製品市場開拓）に極めて熱心な企業であった。
- *5 注4に示した調査によると、研究開発力に優れていると思われる企業では、不況下で社長や社員

が海外に出張し市場を開拓することに熱心であった。

- *6 2001年9月に訪問した川崎市のある中堅企業では、かつては「技能オリンピック」に挑戦する選手を送り出すほどの熟練工養成に熱心な企業であった。しかし1990年代になって熟練職を要する工場部門は中国に移し、生産技術者でもある工場長は中国に駐在して中国人労働者を指揮。本社は商社機能と開発機能に特化させていた。1985年に筆者が訪問した時に社長が誇らしげに紹介してくれた熟練技能職とその見習工たちは、電気技術を覚えて工場長になった者以外はすべて解雇されていた。しかし、技能職の運命について直ちに悲観すべきではないことについては、すぐ後の議論を見よ。
- *7 2000年12月に筆者の訪れた諏訪の精密板金企業（従業員70人弱）は、アマダ製の最新鋭機械を多数投入し、新鋭機械の実験場であると自負していた。60人が生産現場に配置され、多台持ち＝多能工教育を計画的なローテーションにより受けていた。6か月ないし1年である工程のすべての職位を覚えるように訓練を受ける。しかしそうした促成を可能にするためにも操作熟練のための経験年数を短縮させる新鋭機械の活用が重要であるというのが工場長の指摘であった。技能職場を経験しおえた高卒女子社員を配置し、インターネットを使用し

て受発注処理を行わせ、新規顧客や新規商品以外の日常営業業務はこの女性たちに任せている。

- *8 しかしかような企業でも、いずれ上記のような選別淘汰の段階に入った下請け企業ともなれば、研究開発職や営業職へのニーズを持つであろう。
- *9 もちろん2, 3の類型に集約しすぎるのも、これまた安易ではある。と注を入れておいた上で、しかし簡便のためにここでは両極に類型化する。
- *10 筆者は「中小企業には優秀な人材はいない」という俗論は眉唾物であると考えている。しかしこの議論は別の機会に譲る。
- *11 もちろん、おそらく零細企業ほど、社長の重要性は大きいであろう。しかし中小企業の経営者人材論はまた別に議論した方がよいと考えて、ここでは除外した。